



Research Paper

The Impact of Freedom of Expression on the Effectiveness of Strategic Management in the Ministry of Sports and Youth

Safoora Niknihad^{1*} , Gholamreza Shabani Bahar² , Habib Honari³ , Javad Shahlaei⁴ 

Received: Jul 16, 2020

Revised: Apr 21, 2023

Accepted: May 15, 2025

ABSTRACT

Objective: The present study was conducted to investigate the impact of freedom of expression on the effectiveness of strategic management in the Ministry of Sports and Youth.

Methodology: The research method is a quantitative-descriptive one that was conducted in the field. The statistical population included all the staff of the Ministry of Sports and Youth (N=800). According to Morgan's table, the sample size was determined to be 260 people and the sampling was done using a stratified method. The measurement tools included Niknejad's Strategic Management Effectiveness Questionnaire (2015), Amrolahi's Freedom of Speech Questionnaire (2017), which were used after confirming the validity and reliability. Kolmogorov-Smirnov tests, one-sample t-test, Pearson correlation coefficient, and structural equation modeling were used to analyze the data with the help of SPSS and PLS version 3 statistical software.

Results: The results showed that in the Ministry of Sports and Youth, the variable of strategic management effectiveness is significantly in an unfavorable state and the average of freedom of expression is significantly lower than the average. Also, there is a positive and significant relationship between freedom of expression and strategic management effectiveness (Sig=0.01). Finally, the results of the structural equation model of the research showed that the effect of freedom of expression on strategic management effectiveness is direct and significant.

Conclusion: To achieve an effective organization, it is essential to pay attention to human resources-related factors such as freedom of speech in the organization. Therefore, increasing the level of freedom of speech of employees can promote creativity and innovation of employees and increase the likelihood of achieving organizational goals.

Keywords: Strategic Management Effectiveness; Freedom of Speech; Ministry of Sports and Youth

1. PhD Graduate of Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran. (**Corresponding author**)
2. Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran.
3. Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor of Sport Management, Department of Sport Management, Faculty of Sport Sciences, Allameh Tabatabaie University, Tehran, Iran.

* Corresponding author's e-mail address: niknihad83@yahoo.com

Cite this article: Niknihad, S., Shabanibahar, Gh.R., Honari, H., & Shahlaei, J. (2025). *The Impact of Freedom of Expression on the Effectiveness of Strategic Management in the Ministry of Sports and Youth*. *Journal of Sport Management and Development*, 14(3), 117-132.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.17115.2365>





Extended Abstract

Introduction and State of Problem

Without utilizing strategic and systemic thinking and drawing a vision for the future of their organization, managers are unable to lead and guide properly in this complex field (Hamidizadeh, 2008). Without adopting effective strategies, sports organizations will not be able to achieve their goals by increasing the concentration of resources and reducing costs (Shabanibahar et al, 2016). Kassing's (2008) research shows that the existence of freedom of expression in organizations is effective in expressing the experiences, feelings, and ideas that employees have about the organization. Employees who have greater freedom of expression in their workplace report higher levels of organizational identity (Kassing, 2008). On the other hand, when higher levels of freedom of expression are experienced in the workplace, employees are more likely to make more rational statements and express constructive and influential opinions and ideas about organizational policy and procedure decisions. Therefore, the purpose of the present study is to determine how employees' perceptions of freedom of expression in the workplace affect the effectiveness of strategic management in the Ministry of Sports and Youth.

Methodology

The method of realization was quantitative and from the perspective of the data collection method, it was descriptive and was carried out in the field. The statistical population of the research included all the staff of the Ministry of Sports and Youth in 2021 (N=800) and using the Morgan table, the minimum sample size was determined as 260 people and the sampling was carried out using the stratified sampling method. The samples were selected based on gender, educational level, employment type, and homogeneous work unit. The measurement tools of this study included two questionnaires: Niknejad's Strategic Management Effectiveness (2015) and Amrolahi Freedom of Speech Questionnaire (2017). After confirming the validity of the questionnaires, their reliability was also assessed in an initial study of 30 people using Cronbach's alpha, and the reliability of the strategic management effectiveness questionnaire was 0.91 and the researcher-made freedom of expression questionnaire was 0.79 and confirmed. The researcher visited the samples in person, and before completing the questionnaire, they were informed about the confidentiality of their responses. The questionnaires were standardized. To analyze the data at the descriptive statistics level, tables and graphs of frequency and frequency percentage, mean, standard deviation, minimum and maximum were used, and at the inferential statistics level, Kolmogorov-Smirnov tests, one-sample t-test, Pearson correlation coefficient, and structural equation model were used with the help of SPSS and PLS version 3 statistical software. The Kolmogorov-Smirnov test was used to examine the normality of the data distribution. The results in Table 1 showed that the observed distribution of these variables is the same as the researcher's expected distribution, meaning that the distribution of the above variables is a normal distribution, and therefore parametric tests should be used to test the hypotheses related to these variables.



Results

The results showed that there is a positive and significant relationship between freedom of expression and the effectiveness of strategic management in the Ministry of Sports and Youth. The results also show that there is a positive and significant relationship between individual freedom of expression and the effectiveness of strategic management, sectoral freedom of expression and the effectiveness of strategic management, and organizational freedom of expression and the effectiveness of strategic management. The results of structural equation modeling also showed that freedom of expression has a positive and significant effect on the effectiveness of strategic management.

Discussion and Conclusion

Therefore, in general, it can be said that the effectiveness of strategic management is the degree or level to which the strategic management of the organization achieves its predetermined goals. However, as previously stated, today most organizations face serious problems in implementing designed strategies and, as a result, achieving their strategic goals. The findings show that freedom of expression in the Ministry of Sports and Youth is significantly below average. Also, the components of sectoral freedom and organizational freedom are significantly below average, and only individual freedom is in an average position. Accordingly, it seems necessary to change the conditions of the Ministry's organizational culture in such a way that the level of freedom of expression of employees is enhanced so that the level of participation of employees in organizational discussions increases, which can pave the way for promoting their creativity and innovation. Perhaps the organization's strategic management can find ways to improve the efficiency and effectiveness of organizational strategies through employee creativity, and as a result, increase the likelihood of achieving organizational goals.

The results of the research showed that in the Ministry of Sports and Youth, the variable of strategic management effectiveness is significantly in an inappropriate state and the average of freedom of expression is significantly lower than the average. Therefore, according to the results of the research, the relevant officials should seek practical solutions and implement them in order to create a suitable platform for increasing the level of freedom of expression and, consequently, the effectiveness of the organization's strategic plans. Therefore, it is suggested that senior managers at the Ministry of Sports and Youth make changes to create an environment where employees can freely express their opinions and feel that their opinions are important and heard. For example, they could delegate this to middle managers so that they can give employees more freedom of expression in their respective departments. And by holding friendly and purposeful meetings, create a space for lower-level employees to express their opinions and suggestions. Ask employees in their department for specific goals and plans and encourage them to be creative in organizational matters, give them the opportunity to try and make mistakes, and support them in case of failure so that employees are not afraid to express their opinions and freely express their opinions, even if they disagree with the managers.

Originality/Value

Sports organizations are dynamic entities and their success depends on the creativity and high motivation of their employees. Therefore, when employees feel valued, they will be effective in advancing the goals



of the organization, and this depends on having freedom of expression.

Research Limitations/Implications

Despite the employees being informed about the confidentiality of the responses, it is possible that the samples answered the questions conservatively and did not express their true opinions.

The research was conducted at a specific time and under the management of a specific person, which could have resulted in positive or negative changes in the level of freedom of expression among employees due to the organizational culture and atmosphere prevailing at the time of this person's management.

Ethical Considerations

Compliance with ethical guidelines

In this study, an attempt has been made to observe ethical issues in research, including honesty in using other researchers' articles, the principle of confidentiality of response letters, honesty in expressing results, and accuracy in the accuracy of data entered in statistical tests.

Funding

This research was an academic research for a doctoral thesis and no financial source was used in its implementation.

Authors' contribution

Given that this article was derived from the researcher's doctoral dissertation, the other authors were the supervisors and advisors of this dissertation and provided the necessary guidance and support in all stages of the implementation and writing of this research from the beginning.

Conflict of interest

There is no conflict of interest in this research.

Acknowledgments

Finally, we would like to express our gratitude and appreciation to the employees of the Ministry of Sports and Youth who gave us their valuable time and completed the questionnaires.

References

- Amrollahi Biyuki, N., Sarvari, M., & Taghizadeh, A. (2016). Explain the role of moderation in the relationship between the phenomenon of organizational dissent and organizational identity. *Public Organizations Management*, 6(1), 143-155. [Link] [In Persian]
- Hashemi, S.S., & Hosseini Keshtan, M. (2023). Antecedents and Consequences of the Migration of Iran's Elite Athletes. *Journal of Sport Management and Development*, 13(3), 180-204. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.22648.2715] [In Persian]
- Kassing, J.W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396. [https://doi.org/10.1080/08824090009388787]
- Rahnema, A.A., & Saberi, A. (2024). The role of Social Media Capabilities on the Purchase of Sports Services Customers: The Mediating Role of Trust. *Journal of Sport Management and Development*, 12(3), 63-83. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2024.19333.2544] [In Persian]
- Razavi, S., Majedi, N., & Mohamadian, F. (2024). The effect of the roles of social media on sport participation by mediating of participatory capabilities. *Journal of Sport Management and Development*, 13(2), 27-43. [https://doi.org/10.22124/JSMD.2020.14329.2135] [In Persian]
- Shabani Bahar, Gh.R., Keshavarz, L., Farahani, A., & Faridfathi, A. (2016). The effect of legal environment on the effectiveness of strategic management in the Ministry of Sports and Youth. *Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(18), 87-73. [Link] [In Persian]



تاثیر آزادی بیان بر اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان

صفورا نیک‌نهاد^{۱*}، غلامرضا شعبانی‌بهار^۲، حبیب هنری^۲، جواد شهلائی^۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۳۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۰۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۲۶

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف تعیین تأثیر آزادی بیان بر اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت. **روش‌شناسی:** روش پژوهش کمی-توصیفی بود که به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری شامل همه کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان بود ($N=800$). طبق جدول مورگان، حجم نمونه ۲۶۰ نفر تعیین شد و نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای تصادفی انجام گرفت. ابزار اندازه‌گیری شامل دو پرسشنامه اثربخشی مدیریت راهبردی نیک‌نهاد (۲۰۱۵)، پرسشنامه آزادی بیان امرالهی (۲۰۱۷) بود که بعد از تأیید روایی و پایایی مورد استفاده قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف، تی تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزارهای آماری SPSS و PLS نسخه ۳ استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان به طور معنی‌داری در وضعیت نامناسب و میانگین آزادی بیان به طور معنی‌داری پایین‌تر از حد متوسط قرار دارد. همچنین، رابطه مثبت و معنی‌داری بین آزادی بیان و اثربخشی مدیریت راهبردی وجود دارد ($Sig=0/01$). در نهایت، نتیجه مدل معادلات ساختاری نشان داد که اثر آزادی بیان بر اثربخشی مدیریت راهبردی مستقیم و معنی‌دار است.

نتیجه‌گیری: برای دستیابی به سازمانی اثربخش، توجه به عوامل مرتبط با منابع انسانی مانند آزادی بیان، در سازمان ضروریست. بنابراین افزایش میزان آزادی بیان کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای خلاقیت و نوآوری کارکنان شده و احتمال دستیابی به اهداف سازمانی را افزایش دهد.

واژه‌های کلیدی: اثربخشی مدیریت راهبردی، آزادی بیان، وزارت ورزش و جوانان

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت ورزش، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)
۲. استاد مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۳. استاد مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۴. دانشیار مدیریت ورزش، گروه مدیریت ورزشی، دانشکده علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

* نشانی الکترونیک نویسنده مسئول: niknahad83@yahoo.com

استناد: نیک‌نهاد، صفورا؛ شعبانی‌بهار، غلامرضا؛ هنری، حبیب و شهلائی، جواد. (۱۴۰۴). تاثیر آزادی بیان بر اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان. مدیریت و توسعه ورزش، ۱۴(۳)، ۱۱۷-۱۳۲.

DOI: <https://doi.org/10.22124/JSMD.2021.17115.2365>

نوآوری پژوهش و پیام کلی

این پژوهش سعی دارد توجه مدیران سازمان‌های ورزشی را به اهمیت آزادی بیان کارمندان جلب نماید. سازمان‌های ورزشی، ارگان‌هایی پویا هستند و موفقیت آن‌ها، به خلاقیت و انگیزه بالای کارمندان آن وابسته است. بنابراین زمانی که کارکنان احساس ارزشمند بودن کنند در جهت پیشبرد اهداف سازمان موثر خواهند بود و این در گرو داشتن آزادی بیان است.





مقدمه

در عرصه بسیار پیچیده فعالیت‌های امروز سازمان‌ها، تعدد عوامل تأثیرگذار، سرعت تغییر و تحولات، علاقه‌مندی سازمان‌ها به کسب موفقیت و بقای بلندمدت، برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک را ضرورتی اجتناب‌ناپذیر کرده است و مدیران بدون بهره‌گیری از تفکر استراتژیک و سیستمی و ترسیم دورنمای آینده سازمان خود، قادر به رهبری و هدایت صحیح در این عرصه پیچیده نیستند (حمیدی‌زاده، ۲۰۰۸). بدون اتخاذ راهبردهای اثربخش، سازمان‌های ورزشی نخواهند توانست با افزایش تمرکز منابع و کاهش هزینه‌ها، به اهداف تعیین شده برسند (شعبانی‌بهار، ۲۰۱۶). مدیریت راهبردی و استراتژیک همواره یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران سازمان‌های ورزشی بوده است. فرهنگ سازمانی سالم و کارآمد در این سازمان‌ها می‌تواند موجب بهره‌وری بیشتر و اثربخشی مدیریت راهبردی باشد (معصومه، ۲۰۱۶). جهت تحقق سرمایه فرهنگی، ابتدا باید انگیزه‌های افراد را شناسایی کرد، سپس از طریق فرهنگ‌سازی مطلوب، برنامه‌ریزی در جهت استقرار سرمایه فرهنگی متناسب با سازمان‌های ورزشی را پیاده‌سازی کرد (ظهرابی و همکاران، ۲۰۲۴). آزادی بیان نیز جزئی از فرهنگ سازمانی است. این مفهوم، از مهم‌ترین و جدیدترین متغیرهای حوزه رفتار سازمانی است که در سال‌های اخیر به آن توجه شده است. امروزه آزادی بیان به صورت گسترده، یکی از حقوق بشر تلقی می‌شود (ماده ۱۹ اعلامیه جهانی حقوق بشر سازمان ملل متحد)، بدین معنی که انسان‌ها به خاطر انسان بودنشان حق آزادی بیان دارند. امکان مشارکت مؤثر کارکنان در تعیین سرنوشت شان می‌تواند به رشد و شکوفایی شخصیت اخلاقی و مدنی کارمندان به نحو مؤثری کمک کند. کارمندانی که می‌توانند در تعیین سرنوشت خود نقش مؤثری ایفا کنند، شخصیت مستقل‌تر و مسئول‌تری می‌یابند. آموزش مدنی به این کارمندان می‌آموزد که نظرات خود را روشن‌تر و جسورانه‌تر بیان کنند، در توضیح و توجیه نظرات خود دقت بیشتری بورزند و نیز دست کم تا حدی منافع و علایق دیگران را هم در کار خود منظور کنند (رحیمی و همکاران، ۲۰۱۸).

به زعم اسپارگین و ماکلین^۱ (۲۰۰۹) مدیران ارشد معتقدند کارکنان حق دارند به موضوعات کاری و شیوه انجام کارها واکنش نشان دهند و دیدگاه‌های خود را مطرح سازند و همچنین مدیران، مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری را تشویق می‌کنند. با این وجود، برخی محدودیت‌ها برای آزادی بیان در محیط کار وجود دارند. به ویژه درباره افرادی که پست مدیریتی ندارند این گونه استدلال می‌شود که کارکنان نمی‌توانند هر فکری را به زبان بیاورند و می‌باید یاد بگیرند که با مدیران در سطوح مختلف به شیوه‌های متفاوت سخن گفته و این مسئله بستگی به شخصیت مدیریت و مقام او دارد (امراهی بیوکی و همکاران، ۲۰۱۷). آزادی بیان در سازمان‌های ورزشی می‌تواند موجب انگیزه بیشتر و بهره‌وری بین مدیران و کارمندان باشد. این مساله درباره ورزشکاران حرفه‌ای که سرمایه‌های بسیار مهم سازمان ورزش و جوانان هستند، نیز اهمیت دارد. دی ماکرو^۲ (۲۰۲۱) در مورد داشتن آزادی بیان ورزشکاران می‌گوید: آزادی بیان ورزشکاران به شدت توسط مقامات ورزشی در پرتو اصل اساسی بی طرفی ورزشی محدود شده است. این محقق با در نظر گرفتن نقش حقوق بشر در نظم حقوقی ورزش و در امور ورزشی، محدودیت‌های سنتی آزادی بیان ورزشکاران را تحلیل و زیر سوال می‌برد. نداشتن ابعاد آزادی بیان یعنی آزادی فردی، اجتماعی و سازمانی برای ورزشکاران نخبه می‌تواند باعث گرایش آن‌ها به مهاجرت به کشورهایی شود که به آن‌ها آزادی بیشتری بدهند (هاشمی، ۲۰۲۴).

درگیر ساختن کارکنان در مسائل و مشکلات سازمانی و مشارکت آن‌ها در تصمیمات، تأثیر قابل توجهی بر عملکرد سازمان‌ها دارد. با این حال اغلب کارکنان تصمیم می‌گیرند درباره موضوعات حیاتی و تعیین کننده سکوت اختیار نمایند و

¹ united nations human rights

² Spargin & Maclean

³ Di Macro



نظراتی که ممکن است متفاوت از عقاید دیگران باشد ابراز نکنند (برنارد و همکاران^۱، ۲۰۲۰). برنارد و همکاران (۲۰۲۰) بیان کردند که در سیستم‌های اداری پیچیده، درجات زیادی از آزادی بیان علاوه بر اینکه از حوزه کاری و قوانین ملی به دست می‌آیند، به میزان قابل توجهی نیز از خود سازمان (فرآیندهای خود سازماندهی، تجهیزات و مدیریت تیم) بدست می‌آید. به زعم کاسینگ^۲ (۲۰۰۰) گفتمان دموکراتیک یا آزادمنشانه از ساختار دموکراتیک مهم‌تر است. به عبارت دیگر ایجاد فضای آزاد برای ابراز عقاید و نظرات در سازمان، بهتر از داشتن مکان‌ها و زمان‌های رسمی، ایفای نقش می‌کند. از این رو جوسازمانی آزادمنشانه، ابراز عقیده درباره سازمان را تشویق کرده، باعث می‌شود روند تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری بهتر انجام شود. پژوهش‌های کاسینگ (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که وجود آزادی بیان در سازمان‌ها در بیان تجربه‌ها، احساسات و ایده‌هایی که کارکنان از سازمان دارند، تأثیرگذار است. این می‌حث در قالب هویت سازمانی نیز قابل بیان است. هویت سازمانی مربوط به تجارب و نظرات کارکنان از سازمان است (زنگ^۳، ۲۰۱۴). کارکنانی که در محل کارشان از آزادی بیان بیشتری برخوردارند، سطح بالاتری از هویت سازمانی را گزارش می‌دهند (کاسینگ، ۲۰۰۸).

از طرف دیگر، وقتی سطوح بالاتری از آزادی بیان در محیط کار تجربه می‌شود، احتمال بیشتری می‌رود تا کارکنان به اظهارات منطقی‌تر و ابراز نظرات و عقاید سازنده و تأثیرگذار درباره تصمیم‌های سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی بپردازند (گوردن و اینفانت^۴، ۱۹۹۱). هدف غایی سازمان‌های ورزشی و در رأس آنها وزارت ورزش و جوانان، اشاعه فرهنگ ورزش در جامعه است. از دیگر مصادیق آزادی بیان، آزادی رسانه‌هاست، که وظیفه دارند در راستای گسترش فرهنگ ورزش همگانی تلاش‌های صادقانه داشته باشند (پورزنگار^۳، ۲۰۲۲). این مهم به مشارکت مفید و موثر رسانه‌های اجتماعی نیاز دارد و صداقت مدیران ورزشی و آزادی بیان آنها در اخبار و اطلاعات می‌تواند اثرات مثبت بر نگاه جامعه به راهبردها و فعالیت‌های سازمان داشته باشد. در این میان نقش رسانه‌های اجتماعی در مشارکت ورزشی نیز مورد توجه قرار می‌گیرد (رضوی و همکاران^۳، ۲۰۲۲) همچنین صداقت رسانه‌های اجتماعی است که می‌تواند باعث اعتماد مشتریان و قصد خرید خدمات ورزشی، باشد (رهنما^۳، ۲۰۲۳). این صداقت نیاز به حدی از آزادی بیان دارد. آزادی بیان در سازمان‌ها می‌تواند متأثر از میزان تفویض اختیار به مدیران نیز باشد. میزان اختیار مدیران و سطح کنترل آنها بر اثربخشی برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌های ورزشی تأثیرگذار است. این بدین معناست که اثر بخشی برنامه‌های استراتژیک در سازمان، متأثر از رفتارهای سیاسی، اختیار مدیران و سطح کنترل استراتژیک می‌باشد (شعبانی‌بهار و همکاران^۳، ۲۰۱۶). با توجه به تمام مباحث مطرح شده درباره اهمیت آزادی بیان در سازمان‌ها و نتایج پژوهش‌های متعدد در زمینه برنامه‌ریزی استراتژیک و بهره‌وری کارکنان و پیشبرد اهداف سازمان، مطالعه و پژوهش در این زمینه ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین هدف از مطالعه حاضر این است که چگونه ادراک کارکنان از آزادی بیان در محیط کاری، بر اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان تأثیر می‌گذارد؟

روش‌شناسی

روش پژوهش کمی بود و از منظر روش گردآوری داده‌ها توصیفی است که به شکل میدانی انجام شد. جامعه آماری پژوهش شامل همه کارکنان ستادی وزارت ورزش و جوانان در سال ۱۴۰۰ بود ($N=800$) و با استفاده از جدول مورگان، حداقل حجم نمونه ۲۶۰ نفر تعیین شده و نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای تصادفی انجام گرفت و نمونه‌ها بر اساس جنسیت، مقطع تحصیلی، نوع استخدام و واحد کاری همگن انتخاب شدند. ابزار اندازه‌گیری این پژوهش شامل دو پرسشنامه اثربخشی مدیریت

¹ Bernard et al

² Casing

³ Zeng

⁴ Gorden & Infante



راهبردی نیک‌نژاد (۲۰۱۵) و پرسشنامه آزادی بیان امرالهی (۲۰۱۷) بود. پرسشنامه‌ها استاندارد بودند ولی با توجه به اینکه در سازمان‌های ورزشی ایرانی مورد استفاده قرار نگرفته بودند، برای تایید روایی به ۸ نفر از اساتید مدیریت ورزشی ارائه شد. پس از تایید روایی پرسشنامه‌ها، پایایی آن‌ها نیز در یک مطالعه اولیه ۳۰ نفره، با آلفای کرونباخ مورد ارزیابی قرار گرفت و پایایی پرسشنامه اثربخشی مدیریت راهبردی ۰/۹۱ و پرسشنامه محقق ساخته آزادی بیان ۰/۷۹ بدست آمد و تایید شد. محقق به صورت حضوری به نمونه‌ها مراجعه کرد و قبل از تکمیل پرسشنامه، آن‌ها از نظر محرمانه بودن پاسخ‌ها توجیح شدند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار توصیفی از جداول و فراوانی و درصد فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر و در سطح آمار استنباطی از آزمون‌های کولموگروف اسمیرنوف، تی تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و مدل معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزارهای آماری SPSS و PLS نسخه ۳ استفاده شد.

یافته‌ها

توصیف وضعیت مشارکت‌کنندگان در پژوهش بر اساس جنسیت نشان داد که ۴۰/۴ درصد معادل ۳۲۳ نفر از نمونه‌ها زن و ۵۹/۶ درصد معادل ۴۷۷ نفر مرد، بر اساس سن ۵۳/۳ درصد از نمونه ۴۱ تا ۵۰ سال، بر اساس تحصیلات مدرک تحصیلی ۴۹/۸ درصد از نمونه فوق‌لیسانس و ۱/۹ درصد دکتری و ۴۱/۱ درصد از نمونه لیسانس، بر اساس سابقه شغلی ۳۳/۲ درصد از نمونه ۱۵ تا ۲۰ سال و ۱۶ درصد بالای ۲۰ سال و بر اساس رشته تحصیلی، رشته تحصیلی ۶۰/۵ درصد از نمونه مرتبط با علوم ورزشی بود. از آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی طبیعی بودن توزیع داده‌ها استفاده شد. نتایج جدول ۱ نشان داد که توزیع این متغیرها با توزیع مورد انتظار محقق یکسان است، یعنی توزیع داده‌ها طبیعی بود و در نتیجه برای آزمون فرضیه‌های مربوط به این متغیرها از آزمون‌های پارامتریک استفاده شد.

جدول ۱. آماره‌های آزمون کولموگروف اسمیرنوف

Table 1. Kolmogorov-Smirnov test statistics

آماره‌ها Statistics			متغیرهای پژوهش Research variables
نوع توزیع	P	Test Statistic	
طبیعی	۰/۵۶	۰/۳۳۸	آزادی فردی Individual freedom
طبیعی	۰/۲۵	۰/۸۲۵	آزادی بخشی Sectoral freedom
طبیعی	۰/۱۲	۱/۲۹	آزادی سازمانی Organizational freedom
طبیعی	۰/۴۷	۰/۳۵۶	آزادی بیان Freedom of expression
طبیعی	۰/۳۷	۰/۵۹۳	واضح بودن راهبردها Clarity of strategies
طبیعی	۰/۸۶	۰/۱۴۰	بینش در اهداف و مأموریت‌ها Insight into goals and missions
طبیعی	۰/۱۸	۰/۹۰۴	توجه به ذینفعان Attention to stakeholders
طبیعی	۰/۱۸	۰/۱۵۴	همراستاسازی Alignment

آزادی بیان
freedom of speech

مدیریت راهبردی
Strategic
management



طبیعی	۰/۸۰	۰/۱۸۱	ارزش آفرینی برای سازمان Creating value for the organization
طبیعی	۰/۱۸	۰/۸۲۷	تطابق با ساختار Compliance with the structure
طبیعی	۰/۷۴	۰/۲۷۰	تخصص گرایی Specialization
طبیعی	۰/۴۰	۰/۵۱۵	رضایت کارکنان Employee satisfaction
طبیعی	۰/۵۸	۰/۳۱۴	ایجاد فضای نوآوری Creating an innovation environment
طبیعی	۰/۴۴	۰/۴۱۷	مشارکت پذیری Participation
طبیعی	۰/۳۱	۰/۷۲۵	توسعه منابع انسانی دانش محور Knowledge-based human resource development
طبیعی	۰/۳۵	۰/۶۵۶	ایجاد تعهد Creating Commitment
طبیعی	۰/۷۶	۰/۲۲۶	انعطاف پذیری Flexibility
طبیعی	۰/۳۹	۰/۵۶۸	اثربخشی مدیریت راهبردی Effectiveness of strategic management

از آزمون تی تک نمونه برای بررسی وضعیت اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان استفاده شد (جدول ۲). با توجه به نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول ۲، اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان به طور معناداری در وضعیت نامناسبی قرار دارد ($t=-13/49$, $Sig=0/001$). همچنین مولفه‌های واضح بودن راهبردها ($t=-7/72$, $Sig=0/001$)، بینش در اهداف و مأموریت‌ها ($t=-8/36$, $Sig=0/001$)، توجه به ذینفعان ($t=-7/72$, $Sig=0/001$)، همراستاسازی ($t=-8/69$, $Sig=0/001$)، ارزش آفرینی برای سازمان ($t=-8/62$, $Sig=0/001$)، تطابق با ساختار ($t=-7/96$, $Sig=0/001$)، تخصص گرایی ($t=-3/91$, $Sig=0/001$)، رضایت کارکنان ($t=-7/54$, $Sig=0/001$)، ایجاد فضای نوآوری ($t=-7/01$, $Sig=0/001$)، مشارکت پذیری ($t=-9/65$, $Sig=0/001$)، توسعه منابع انسانی دانش محور ($t=-5/14$, $Sig=0/001$)، ایجاد تعهد ($t=-6/26$, $Sig=0/001$) و انعطاف‌پذیری ($t=-8/56$, $Sig=0/001$) در وضعیت نامناسب قرار دارند.



جدول ۲. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای (اثربخشی مدیریت راهبردی)

Table 2. One-Sample T-Test Results (Strategic Management Effectiveness)

متغیر Variable				آماره Statistics	
				مقدار t	سطح معناداری
واضح بودن راهبردها Clarity of strategies				۲/۵۸	۰/۰۱
بینش در اهداف و مأموریت‌ها Insight into goals and missions				۲/۶۳	۰/۰۱
توجه به ذینفعان Attention to stakeholders				۲/۶۶	۰/۰۱
همراستاسازی Alignment				۲/۶۴	۰/۰۱
ارزش آفرینی برای سازمان Creating value for the organization				۲/۶۱	۰/۰۱
تطابق با ساختار Compliance with the structure				۲/۵۵	۰/۰۱
تخصص گرایی Specialization				۲/۷۷	۰/۰۱
رضایت کارکنان Employee satisfaction				۲/۷۱	۰/۰۱
ایجاد فضای نوآوری Creating an innovation environment				۲/۶۸	۰/۰۱
مشارکت پذیری Participation				۲/۵۹	۰/۰۱
توسعه منابع انسانی دانش محور Knowledge-based human resource development				۲/۷۶	۰/۰۱
ایجاد تعهد Creating Commitment				۲/۸۰	۰/۰۱
انعطاف پذیری Flexibility				۲/۶۸	۰/۰۱
اثربخشی مدیریت راهبردی Effectiveness of strategic management				۲/۶۶	۰/۰۱

همچنین از آزمون تی تک نمونه برای بررسی وضعیت آزادی بیان در وزارت ورزش و جوانان استفاده شد (جدول ۳). با توجه به نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای در (جدول ۳)، آزادی بیان در وزارت ورزش و جوانان به طور معنی‌داری پایین‌تر از متوسط قرار دارد ($t=-6/263$, $Sig=0/01$). همچنین مولفه‌های آزادی بخشی ($t=-5/726$, $Sig=0/01$) و آزادی سازمانی ($t=-8/018$, $Sig=0/01$) به طور معنی‌داری پایین‌تر از متوسط و آزادی فردی ($t=-0/981$, $Sig=0/01$) در وضعیت متوسط قرار داشتند.



جدول ۳. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای (آزادی بیان)

Table 3. One-Sample T-Test Results (Freedom of Expression)

متغیرها Varibales	آماره	میانگین Mean	میانگین آماری Statistic Mean	درجه آزادی Degree of Freedom	مقدار t T Value	سطح معناداری Significance Level
آزادی فردی Individual freedom		۲/۹۶	۳	۳۱۸	-۰/۹۸۱	۰/۳۲
آزادی بخشی Sectoral freedom		۲/۷۳	۳	۳۱۸	-۵/۷۲۶	۰/۰۱
آزادی سازمانی Organizational freedom		۲/۵۴	۳	۳۱۸	-۸/۰۱۸	۰/۰۱
آزادی بیان Freedom of expression		۲/۷۴	۳	۳۱۸	-۶/۲۶۳	۰/۰۱

یافته‌های حاصل از آزمون ضریب همبستگی پیرسون (جدول ۴)، نشان‌دهنده ارتباط مثبت و معنی‌داری بین آزادی بیان و اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان ($t_{318}=0/470$, $Sig=0/01$) می‌باشد. همچنین نتایج نشان می‌دهد که بین آزادی بیان فردی با اثربخشی مدیریت راهبردی ($t_{318}=0/431$, $Sig=0/01$)، آزادی بیان بخشی با اثربخشی مدیریت راهبردی ($t_{318}=0/431$, $Sig=0/01$) و آزادی بیان سازمانی با اثربخشی مدیریت راهبردی ($t_{318}=0/431$, $Sig=0/01$) رابطه مثبت و معنی‌دار مشاهده شد.

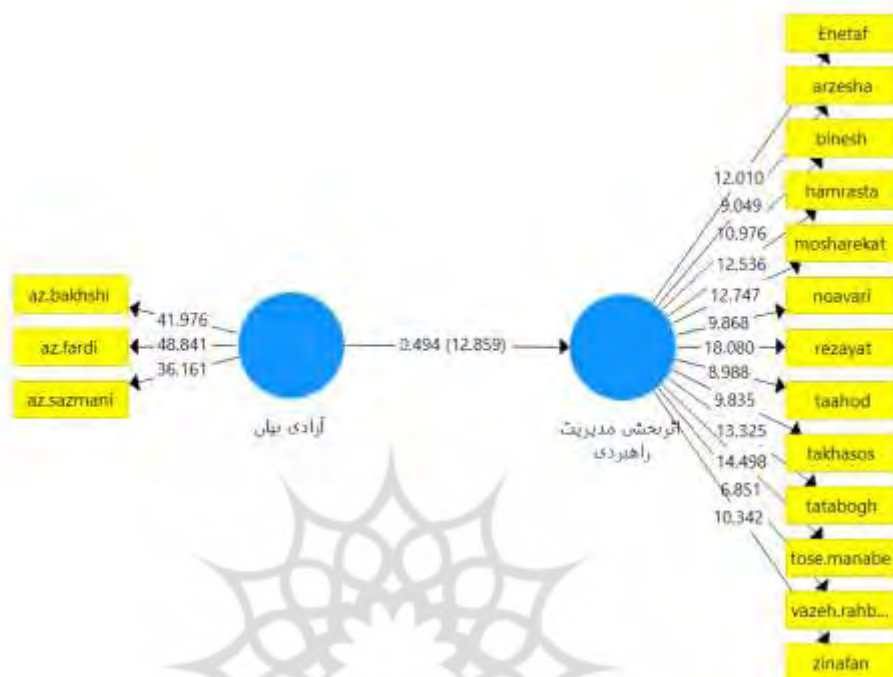
جدول ۴. ماتریس همبستگی پیرسون آزادی بیان و مؤلفه‌های آن با اثربخشی مدیریت راهبردی

Table 4. Pearson Correlation Matrix of Freedom of Expression and Its Components with Strategic Management Effectiveness

اثربخشی مدیریت راهبردی Effectiveness of strategic management			متغیرها Varibales
سطح معناداری Significance Level	ضریب همبستگی Correlation Coefficient	تعداد Number	
۰/۰۰۱	۰/۴۳۱**	۲۴۳	آزادی فردی Individual freedom
۰/۰۰۱	۰/۴۱۷**	۲۴۳	آزادی بخشی Sectoral freedom
۰/۰۰۱	۰/۳۲۶**	۲۴۳	آزادی سازمانی Organizational freedom
۰/۰۰۱	۰/۴۷۰**	۲۴۳	آزادی بیان Freedom of expression

* = معناداری در سطح $P \leq 0/05$; ** = معناداری در سطح $P \leq 0/01$

در ادامه از معادلات ساختاری برای بررسی تاثیر آزادی بیان بر اثربخشی مدیریت راهبردی استفاده شد.



شکل ۱. بارهای عاملی مدل رابطه آزادی بیان و اثربخشی مدیریت راهبردی

Figure 1. Factor loadings of the model of the relationship between freedom of expression and strategic management effectiveness

شکل ۱، مدل روابط کلی بین آزادی بیان و اثربخشی مدیریت راهبردی نمایش داده شده است. همان گونه که مشاهده می شود با توجه به ضریب مسیر و مقادیر T می توان گفت آزادی بیان بر اثربخشی مدیریت راهبردی تاثیر مثبت و معناداری دارد. شاخص های این مدل با بار عاملی ۰/۴۹۴، مقدار T ۱۲/۸۵۹ و سطح معنی داری ۰/۰۱ در مدل رابطه آزادی بیان و اثر بخشی مدیریت راهبردی نشان داده شد (جدول ۵).

جدول ۵. بار عاملی و مقادیر T رابطه آزادی بیان و اثربخشی مدیریت راهبردی

Table 5. Factor loading and T-values of the relationship between freedom of expression and strategic management effectiveness

سطح معناداری Significance Level	مقدار t t-Value	بار عاملی Factor Loading	مسیر Path
۰/۰۱	۱۲/۸۵۹	۰/۴۹۴	آزادی بیان Freedom of expression ---> اثربخشی مدیریت راهبردی Effectiveness of strategic management

بحث

هدف از این پژوهش تعیین تاثیر آزادی بیان بر اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان بود. نتایج نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین آزادی بیان و اثربخشی مدیریت راهبردی در وزارت ورزش و جوانان وجود دارد. همچنین نتایج نشان می دهد که بین آزادی بیان فردی با اثربخشی مدیریت راهبردی، آزادی بیان بخشی با اثربخشی مدیریت راهبردی و



آزادی بیان سازمانی با اثربخشی مدیریت راهبردی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. نتیجه مدل‌سازی معادلات ساختاری نیز نشان داد که آزادی بیان بر اثربخشی مدیریت راهبردی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. نتیجه به دست آمده با نتیجه پژوهش اسپارگین و مک‌لین (۲۰۰۹) بود. آنها در پژوهش‌های خود به اهمیت بیان عقیده و نظر کارکنان در سازمان اشاره داشتند و آن را در انگیزه بیشتر کارکنان و خلاقیت آن‌ها در سازمان موثر می‌دانند. از این جهت با نتایج این پژوهش همسو می‌باشد. همچنین نتایج پژوهش ظهراپی و همکاران (۲۰۲۴) با نتایج این پژوهش همسو می‌باشد، آنها مولفه‌های فرهنگ سازمانی را در برنامه ریزی استراتژیک سازمان موثر دانستند و آزادی بیان نیز یکی از مصادیق فرهنگ سازمانی است. همچنین می‌توان گفت نتایج این پژوهش با پژوهش امرالهی (۲۰۱۷) از جهاتی همسو می‌باشد زیرا آنها در نتایج خود تاثیر آزادی بیان و اظهار نظر کارکنان فارغ از موقعیت و جایگاه در سازمان را دارای اهمیت می‌دانند. دی‌ماکرو (۲۰۲۱) در پژوهش خود به نقش اثرات آزادی بیان بر عملکرد ورزشکاران حرفه‌ای اشاره داشت و از آنجا که آن را موثر در پیشرفت و بهبود عملکرد آنها می‌داند، با نتایج این پژوهش همسو می‌باشد. برنارد و همکاران (۲۰۲۰) در نتایج پژوهش خود، از اهمیت آزادی بیان در سیستم‌های پیچیده‌ی اداری و نقش آن در سازماندهی موثر صحبت می‌کنند و آن را برای پیشبرد اهداف استراتژیک سازمان موثر می‌دانند لذا این پژوهش نیز با نتایج پژوهش حاضر همسو می‌باشد. معصومه و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهشی دریافتند که منابع انسانی و فرهنگ سازمانی عوامل مهم و موثری در مدیریت راهبردی وزارت ورزش و جوانان هستند و با توجه به آنکه آزادی بیان یکی از مولفه‌های فرهنگ سازمانی محسوب می‌شود، لذا این پژوهش را می‌توان همسو دانست. لی^۱ (۲۰۱۳) نیز به این نتیجه دست یافت که مؤلفه‌های فرهنگی-اجتماعی و اسلامی روی مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های آن تأثیرگذار هستند و با توجه به اینکه آزادی بیان را می‌توان یک حق مسلم اجتماعی برای کارکنان دانست، لذا آزادی بیان می‌تواند تأثیر مثبتی بر اثربخشی مدیریت منابع انسانی داشته باشد. پژوهش رضوی و همکاران (۲۰۲۲) نیز هم راستای نتایج این پژوهش بود زیرا به نقش آزادی بیان در رسانه‌های اجتماعی و اثرات مثبت آن بر فعالیت سازمان‌ها اشاره داشت. رحیمی (۲۰۱۸) در نتایج خود بیان کرد کارمندانی که در سازمان احساس آزادی بیان دارند در راستای اهداف سازمان تلاش بیشتری می‌کنند در نتیجه درجاتی از آزادی بیان می‌تواند بر پیشبرد اهداف سازمان موثر باشد. نتایج این پژوهش نیز با پژوهش حاضر همسو می‌باشد. در تفسیر نتایج لازم به توضیح است یافته‌های پژوهش نشان دهنده وضعیت نامناسب اثربخشی مدیریت راهبردی و تمامی مولفه‌های آن در وزارت ورزش و جوانان است و لذا ضروری است که مدیران این وزارت به فکر روش‌های ارتقای آن باشند. یک تعریف بسیار ساده از اثربخشی، انجام کارهای درست است. اثربخشی سازمان را به عنوان میزان کسب اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت با توجه به انتظارات و ذی‌نفع‌ها، ارزیابی‌کنندگان و مرحله زندگی سازمانی تعریف می‌کند.

به‌طورکلی می‌توان گفت اثربخشی مدیریت راهبردی عبارت است از درجه یا سطحی که مدیریت راهبردی سازمان به اهداف از پیش تعیین شده خود دست پیدا می‌کند. با این اوصاف، همان‌طور که پیشتر نیز بیان شد، امروزه اغلب سازمان‌ها در حوزه پیاده‌سازی استراتژی‌های طراحی شده و در نتیجه دستیابی به اهداف استراتژیک خود با مشکلات جدی مواجه هستند. مدیران ارشد معتقدند کارکنان حق دارند به موضوعات کاری و شیوه انجام کارها واکنش نشان دهند و دیدگاه‌های خود را مطرح سازند و همچنین این مدیران، مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری را تشویق می‌کنند. در واقع از نظر مدیران ارشد مورد مطالعه، آزادی بیان برای کارکنان به معنی مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری درون سازمانی و اظهار نظر آزادانه درباره برنامه‌های سازمان است. با این وجود، برخی محدودیت‌ها را برای آزادی بیان در محیط کار قائل هستند. برای مثال، بر این باورند که اظهار نظرهای کارکنان می‌باید مدنی، محترمانه و سازنده باشد. در همین خصوص مدیران میانی اعتقاد دارند

¹ Lee



که ظرفیت آنها برای اظهار نظر به موقعیت آن‌ها در سلسله مراتب مدیریتی محدود می‌شود. ممکن است مدیران با شکایات کارکنان احساس هم دردی کنند ولی در عین حال می‌باید در قالب سلسله مراتب سازمانی حرکت کنند. درباره افرادی که پست مدیریتی ندارند این گونه استدلال می‌شود که کارکنان نمی‌توانند هر فکری را به زبان بیاورند و باید یاد بگیرند که با مدیران در سطوح مختلف به شیوه‌های متفاوت سخن گفته و این مسئله بستگی به شخصیت مدیریتی و مقام او دارد. با این اوصاف، چنانچه در یک سازمان، کارکنان ادراک نمایند که از آزادی بیان کمی برخوردار و یا فاقد آزادی بیان هستند، به صورت‌های مختلف دچار مشکل می‌شوند که این مشکلات می‌تواند بر کارایی و اثربخشی آنان تاثیر سوء داشته باشد. اگر کارمندان دریابند که در محیط سازمان محل کارشان از آزادی بیان فردی اندکی برخوردارند، احتمال کناره گیری از مباحث پیش آمده و یا تصمیمات اتخاذ شده در سازمان بیشتر می‌شود و به نوعی سبب بروز سرخوردگی در آنان می‌شود و این موضوع، می‌تواند استرس وارده بر کارکنان را بیشتر نماید و باعث کاهش انگیزه آنان در پیشبرد اهداف اصلی سازمان باشد. همچنین، لازم است که کارکنان در سازمان خود از آزادی بیان بخشی و سازمانی نیز برخوردار باشند تا بتوانند در تعامل مثبت با سایر افراد به انجام وظیفه مشغول بوده و در صورت نیاز، به انتقاد از همکاران خود، تصمیمات اتخاذ شده در سازمان، برنامه‌های تدوین شده و ... بپردازند که این موضوع زمینه بروز موجودیت کارکنان و احساس مهم بودن آنان در سازمان را ایجاد می‌کند. حال اگر این احساس مهم بودن در سازمان ادراک نشود، بدون شک عواقب منفی فردی و سازمانی آن دامن گیر کارکنان و سازمان خواهد شد که از می‌تواند به کاهش انگیزه کارکنان، کاهش خلاقیت و کارایی آنان، افزایش غیبت و حتی استعفا بیانجامد که تمامی موارد یاد شده عوامل منفی دستیابی به اثربخشی مدیریت راهبردی در سازمان تلقی می‌شوند.

با تمام این تفاسیر، اثر مثبت آزادی بیان بر اثربخشی مدیریت راهبردی در کارکنان وزارت ورزش و جوانان منطقی به نظر می‌رسد و لازم است با ارتقای سطح هر چهار بعد آزادی بیان، در این وزارت، زمینه بهبود و ارتقای اثربخشی مدیریت راهبردی آن فراهم آید. این در حالی است که یافته‌ها نشان می‌دهد که آزادی بیان در وزارت ورزش و جوانان به طور معناداری پایین تر از حد متوسط قرار دارد. همچنین مولفه‌های آزادی بخشی و آزادی سازمانی به طور معنی داری پایین تر از متوسط و تنها آزادی فردی است در وضعیت متوسط قرار دارد. بر این اساس، ضروری به نظر می‌رسد که شرایط فرهنگ سازمانی وزارت به گونه‌ای تغییر یابد که میزان آزادی بیان کارکنان ارتقا یافته تا میزان مشارکت کارکنان در مباحث سازمانی افزایش یابد که این موضوع می‌تواند زمینه ساز ارتقای خلاقیت و نوآوری آنان باشد. چه بسا مدیریت راهبردی سازمان بتواند در سایه خلاقیت‌های کارکنان روش‌های ارتقای کارایی و اثربخشی راهبردهای سازمانی را یافته و در نتیجه، احتمال دستیابی به اهداف سازمانی را افزایش دهند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد وزارت ورزش و جوانان برای ایجاد فضایی که کارکنان بتوانند آزادانه اظهار نظر کرده و احساس کنند نظر آنها مهم است و شنیده می‌شود، تغییراتی ایجاد کنند. به عنوان مثال می‌توانند این امر را به مدیران میانی بسپارند تا آنها در بخش‌های مربوط به خود آزادی بیان بیشتری به کارکنان بدهند و با برگزاری جلسات دوستانه و هدفمند فضای بیان عقیده و پیشنهادات کارکنان سطوح پایینتر را ایجاد کنند. در مورد اهداف و برنامه‌های مشخص از کارکنان بخش خود برنامه بخواهند و آنها را تشویق کنند در امور سازمان خلاقیت داشته باشند، به آنها فرصت آزمون و خطا بدهند و در صورت عدم موفقیت نیز از آنها حمایت کنند تا کارکنان ترس از ابراز نظر نداشته باشند و نظرات خود را هر چند ناهمسو با نظر مدیران، آزادانه بیان کنند.

نتیجه‌گیری کلی و پیام مقاله

نتایج پژوهش نشان داد که در وزارت ورزش و جوانان متغیر اثربخشی مدیریت راهبردی به طور معنی داری در وضعیت نامناسب و میانگین آزادی بیان به طور معنی‌داری پایین تر از حد متوسط قرار دارد، بنابراین با توجه به نتایج پژوهش، مسئولان مربوطه باید



در جهت بستر سازی مناسب برای افزایش میزان آزادی بیان و به دنبال آن اثر بخشی برنامه‌های راهبردی سازمان، به دنبال راهکارهایی عملی باشند و آنها را اجرایی نمایند.

محدودیت‌ها

این پژوهش مانند اکثر پژوهش‌های میدانی از نظر دسترسی به تمام نمونه‌های پژوهش و جمع آوری داده‌ها، دارای محدودیت‌هایی بود. اما مهم‌ترین محدودیت آن موضوع مورد پژوهش یعنی آزادی بیان بود که با وجود توجیه شدن کارمندان درباره‌ی محرمانه بودن پاسخ نامه‌ها، احتمال می‌رود نمونه‌ها به سوال‌ها به صورت محافظه کارانه پاسخ داده باشند و نظر واقعی خود را بیان نکرده باشند.

پیشنهاد برای مطالعات آتی

با توجه به اینکه این پژوهش در یک سازمان ورزشی و در یک زمان خاص صورت گرفته است و احتمال می‌رود نتایج حاصله متأثر از جو و فرهنگ سازمانی حاکم بر آن در این زمان خاص و مدیریت فرد خاص باشد، پیشنهاد می‌شود مطالعه‌ی مشابهی در چند سازمان ورزشی مختلف و در زمان مدیریت افراد متفاوت صورت گیرد تا نتایج حاصله متأثر از متغیرهای مداخله‌گر کمتری باشد. همچنین به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی در موارد زیر داشته باشند: ۱- آزادی بیان در دیگر سازمان‌های ورزشی مانند فدراسیون‌ها و مقایسه‌ی آنها با توجه به عملکردشان با یکدیگر؛ ۲- بررسی میزان آزادی بیان در میان ورزشکاران حرفه‌ای رشته‌های مختلف (تیمی و انفرادی) و مقایسه آنها؛ ۳- بررسی تاثیر محیط قانونی بر آزادی بیان کارکنان سازمان‌های ورزشی یا ورزشکاران حرفه‌ای و تیم‌های ملی؛ ۴- مطالعه و بررسی میزان آزادی بیان ورزشکاران کشورهای مختلف و مقایسه آنها با هم؛ ۵- مطالعه‌ی نقش فرهنگ و جو سازمانی و تاثیر آن در میزان آزادی بیان در سازمان‌های ورزشی.

ملاحظات اخلاقی

رعایت دستورالعمل‌های اخلاقی

در این پژوهش سعی شده موارد اخلاق در پژوهش از جمله صداقت در استفاده از مقالات سایر پژوهشگران، اصل محرمانه بودن پاسخ نامه‌ها، صداقت در بیان نتایج، دقت در صحت داده‌های وارد شده در آزمون‌های آماری رعایت شود.

منابع مالی

در اجرای پژوهش از هیچ گونه منبع مالی استفاده نشده است.

مشارکت نویسندگان

با توجه به اینکه این مقاله برگرفته از رساله‌ی دکتری نویسنده اول بود، سایر نویسندگان، اساتید راهنما و مشاور این رساله بودند و در اجرا و تحریر این پژوهش از ابتدا در تمامی مراحل مشارکت و راهنمایی‌های لازم را داشته‌اند.

تعارض منافع

در این پژوهش، تعارض منافی وجود ندارد.

تقدیر و تشکر

مراتب قدردانی و سپاس خود را از کارمندان محترم وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران اعلام می‌داریم.

References

- Amrollahi Biyuki, N., Sarvari, M., & Taghizadeh, A. (2016). Explain the role of moderation in the relationship between the phenomenon of organizational dissent and organizational identity. *Public Organizations Management*, 6(1), 143-155. [Link] [In Persian]
- Bernard, C., Morineau, T., & Thiery, S. (2020). The degrees of freedom problem: How to guide trajectories with the dynamic safety model to assist activity in loosely coupled work systems. *Safety Science*, 127, 104712. [https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104712]
- Croucher, S. M., Zeng, C., Rahmani, D., & Cui, X. (2018). The relationship between organizational dissent and workplace freedom of speech: A cross-cultural analysis in Singapore. *Journal of Management & Organization*, 24(6), 793-807. [https://doi.org/10.1017/jmo.2016.73]



- Gorden, W.I., & Infante, D.A. (1991). Test of a communication model of organizational commitment. *Communication Quarterly*, 39(2), 144-155. [<https://doi.org/10.1080/01463379109369792>]
- Di Marco, A. (2021). Ahlæees' eeeddom of ExprsssoT The Riinii i e PoiiaaA Nurrttt y of pport. *Human Rights Law Review*, 21(3), 620-640. [<https://doi.org/10.1093/hrlr/ngab009>]
- Hamidizadeh, M. (2008). *Strategic and long-term planning*. Samat Publications: Tehran. [[Link](#)] [In Persian]
- Hashemi, S.S., & Hosseini Keshtan, M. (2023). Antecedents and Consequences of the Migration of Iran's Elite Athletes. *Journal of Sport Management and Development*, 13(3), 180-204. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2023.22648.2715>] [In Persian]
- Gorden, W.I., & Infante, D.A. (1991). Test of a communication model of organizational commitment. *Communication Quarterly*, 39, 144-155. [<https://doi.org/10.30473/ipom.2022.60449.4436>]
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press. [[Link](#)]
- Kassing, J.W. (2000). Exploring the relationship between workplace freedom of speech, organizational identification, and employee dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396. [<https://doi.org/10.1080/08824090009388787>]
- Masoomi, H., Zandi, H., Kiakojour, D., & Emadi, R., (2015). Identification and prioritization of strategic management barriers in the Ministry of Sports and Youth and sports federations using entropy-fuzzy decision making method. *Journal of Sports Management and Motor Behavior*, 12(23), 295-317. [[Link](#)] [In Persian]
- Pourzarnegar, J., & Rajabi, H. (2022). Social media model in the development of sport for all. *Journal of Sport Management and Development*, 12(2), 77-97. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2022.21781.2669>] [In Persian]
- Rahnema, A.A., & Saberi, A. (2024). The role of Social Media Capabilities on the Purchase of Sports Services Customers: The Mediating Role of Trust. *Journal of Sport Management and Development*, 12(3), 63-83. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2024.19333.2544>] [In Persian]
- Razavi, S., Majedi, N., & Mohamadian, F. (2024). The effect of the roles of social media on sport participation by mediating of participatory capabilities. *Journal of Sport Management and Development*, 13(2), 27-43. [<https://doi.org/10.22124/JSMD.2020.14329.2135>] [In Persian]
- Rahimi, M., Hamzeh, M., & Eskandari, S. (2018). The effect of organizational culture (humanistic, success-oriented) on the freedom of expression of the staff of the Ministry of Sports and Youth with the mediating role of spirituality. *Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(2), 111-118. [[Link](#)] [In Persian]
- Shabani Bahar, Gh.R., Keshavarz, L., Farahani, A., & Faridfathi, A. (2016). The effect of legal environment on the effectiveness of strategic management in the Ministry of Sports and Youth. *Journal of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(18), 87-73. [[Link](#)] [In Persian]
- Zohrabi, A.R., Khodayari, A., & Noorbakhsh, M. (2023). Compilation of the conceptual framework of cultural capital in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Studies in Organizational Behavior Management in Sports*, 10(2), 11-29. [<https://doi.org/10.30473/fmss.2023.67801.2521>] [In Persian]
- Zeng, C. (2014). *Organizational dissent and workplace freedom of speech: a qualitative study of young professional intra-urban migrant workers in Shanghai*. [aa srrr's hssss, Programme in Intercultural Communication], University of Jyväskylä, Finland. [[Link](#)]